Der neue Kostentarif - Vorschlag für die SIA-Honorarordnungen 1984

Autor(en): **Böhny, Rudolf**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Ingenieur und Architekt**

Band (Jahr): **101 (1983)**

Heft 44

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-75227

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

3. *Der Rahmen der Vertretungsbefugnisse des Beauftragten* kann - und sollte - im Vertrag geregelt werden. Da sich die Parteien indessen bei Auftragserteilung nur ausnahmsweise hierüber Gedanken machen, muss in der Ordnung eine für den Normalfall und subsidiär praktikable Regelung gegeben werden. Diese allgemeine Regelung im allgemeinen Teil der Ordnung wird u.a. durch den Leistungsbeschrieb und die besonderen Bestimmungen der Ordnung, z.B. über die Zusammenarbeit im Team, konkretisiert. Es wird dort z.B. für die einzelnen Planungsschritte bestimmt, wann welche Entscheide des Auftraggebers einzuholen bzw. welche organisatorischen Vorschläge ihm zu unterbreiten sind. In diesem Sinn werden die allgemeinen Bestimmungen des Artikels 1 durch die besonderen Regelungen der nachfolgenden Artikel ergänzt und verdeutlicht.
4. Beim Artikel über die *Verantwortlichkeit* des Beauftragten wurde die Haftungsbegrenzung auf die Fälle groben Verschuldens und des Vorsatzes fallengelassen. Damit ist der Beauftragte grundsätzlich haftbar auch für Fahrlässigkeit. Diesem vor allem von der Auftraggeberseite, aber auch von SIA-Mitgliedern geäusserten Begehren wurde vor allem in der Erwägung entsprochen, dass es in jedem Fall dem Richter überlassen ist, die Verschuldensform aufgrund des Sachverhaltes zu bestimmen. Hieran ändert auch eine sogenannte Freizeichnung im Sinn des erwähnten Haftungsausschlusses nichts. Sodann entspricht das Prinzip der grundsätzlich vollen Verantwortlichkeit auch einer berufsethischen Forderung.
5. Aufgrund der Regelung der Vernehmlassungstexte wäre der Auftraggeber zum Schadenersatz für *Arbeitsunterbrüche* verpflichtet gewesen, auch wenn ihm für diesen Unterbruch kein Verschulden hätte nachgewiesen werden können. Die Einführung einer solchen «Kausalhaftung» hätte indessen dem allgemeinen schweizerischen Rechtsgrundsatz widersprochen, dass grundsätzlich und im allgemeinen (abgesehen von ganz bestimmten Ausnahmefällen) nur für einen verschuldeten Schaden gehaftet wird. Es wurde deshalb dem Begehren entsprochen, dass auch für diese Fälle die Verschuldenshaftung einzuführen sei.
6. Zu besonderen Diskussionen gaben die *Übergangsbestimmungen* Anlass, welche die Anwendung der neuen Honorarordnungen auf laufende Auftragsverhältnisse regeln. Unter der Herrschaft des vom Bundesgericht als zwingend erachteten Artikels 404 des OR, der die jederzeitige Widerruflichkeit des Auftrags vorsieht, wurde für laufende Verträge die Einigung der Partner über Honoraranpassungen vorbehalten. Nach entsprechender schriftlicher Mitteilung an den Auftraggeber und ohne anderslautende Abrede sollen indessen die neuen Ansätze ab Datum der Mitteilung für noch zu erbringende Leistungen zur Anwendung kommen.

Mit diesen Regelungen sollte ein vernünftiger Interessenausgleich unter den Beteiligten und eine für beide Seiten akzeptable Lösung gefunden worden sein.

Sollten ausnahmsweise dennoch einzelne Bestimmungen für den konkreten Einzelfall als nicht angemessen erscheinen, so bietet der Vertrag die Möglichkeit zu adäquaten, den Besonderheiten angepassten Regelungen: Vertragliche Änderungen gehen gemäss ausdrücklicher Regelung in der Ordnung den allgemeinen Bestimmungen derselben vor!

Zusammenfassend darf erwartet werden, dass die nunmehr getroffenen Interessenabwägungen auch auf Bauherrenseite auf Verständnis und Akzeptanz stossen werden.

Adresse des Verfassers: Dr. iur. *W. Fischer*, Leiter der Rechtsabteilung des Generalsekretariats des SIA, Postfach, 8039 Zürich.

Der neue Kostentarif - Vorschlag für die SIA-Honorarordnungen 1984

Von Rudolf Böhny, Zürich

Zusammenfassung der Feststellungen

- Der neue Kostentarif basiert auf einer gesamtschweizerisch breit angelegten Umfrage mit rund 600 Nachkalkulationsbeispielen.
- Da die Nachkalkulationsbeispiele unterschiedliche Basiswerte aufwiesen, mussten diese durch Transformation auf eine vergleichbare Grundlage in bezug auf Schwierigkeitsgrad, Teilleistungen und zeitliche Abwicklung gestellt werden.
- Nachkalkulationsbeispiele, die den Plausibilitätstest nicht bestanden oder nach der Transformation Extremwerte aufwiesen, wurden für die Formelfestlegung ausgeschieden.
- Computerunterstützt wurde die optimale Lage einer Kurve nach der Formel $x + y/\sqrt[e]{B}$ gesucht und mit einer «Schwerlinie innerhalb von Bausummen-Tranchen» verglichen (siehe grafische Darstellung der Nachkalkulationsbeispiele, Bild 2).
- Aus Praktikabilitätsgründen wurde die heutige Degression mit $\sqrt[3]{B}$ bzw. die SIA-Formel $p = K_1 + K_2/\sqrt[3]{B}$ beibehalten.
- Aufgrund der Nachkalkulationsbeispiele ergaben sich die in Tabelle 1 angegebenen Werte für die Honorargrundformel bei $n = 1{,}0$ und den Indices-Ständen Oktober 1982.
- Ausgehend von der Honorargrundformel, die dem mittleren Schwierigkeitsgrad $n = 1{,}0$ entspricht, legten die Revisions-Kommissionen die prozentuale Verminderung bzw. Erhöhung, d.h. die Schwierigkeitsgrade der Bauwerksarten, fest. Als Vergleich standen den Kommissionen die heutige SIA-Ordnung und die Auswertung der Nachkalkulationsbeispiele zur Verfügung. Mittels Modellbeispielen und Zusatzumfragen wurden die Einstufungen überprüft.
- Der Umfang der neu formulierten Grundleistungen entspricht ungefähr den früheren vollen Teilleistungen.
- Externe Einflussfaktoren, wie regionale, finanzielle und/oder organisatorische Gegebenheiten, können bei HO 102 über den Korrekturfaktor bzw. bei HO 103, 108 durch eine Anpassung der Schwierigkeitsgrade berücksichtigt werden.
- Eine repräsentative Auswahl von Beispielen zeigt, dass der neue Kostentarif im Durchschnitt dieser Beispiele je nach Ordnung zwischen 4-12% über den Honoraren gemäss der heute gültigen Tarife 1983 liegt. Geldwertmässig verglichen liegen diese Beispiele 5-12% unter den Honoraren gemäss Ordnungen 1969.

Tabelle 1. Vorschlag für Werte für die Honorargrundformel 1984 (Index Okt. 82)

HO 102		HO 103		HO 108	
K_1	K_2	K_1	K_2	K_1	K_2
5,40	680	5,40	680	6,43	810

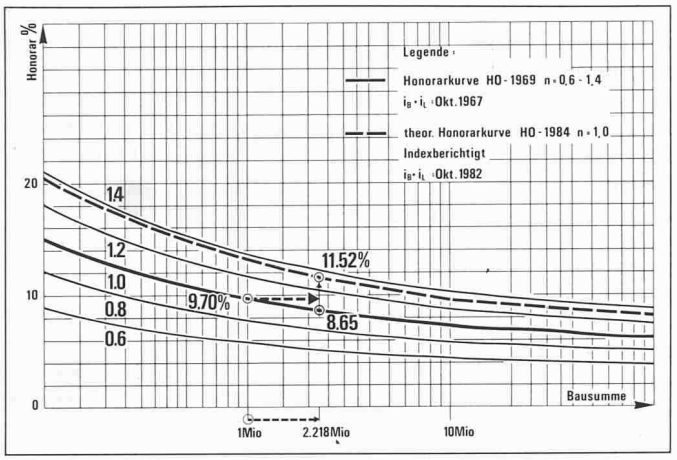

Bild 1. Verschiebung der Honorarkurve HO 1969 infolge Bau- und Lohnkostenentwicklung

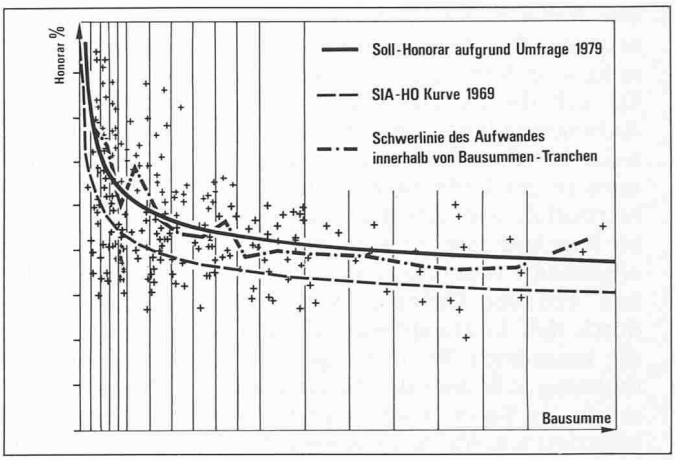

Bild 2. Nachkalkulationsbeispiele; Schwierigkeitsgrad n = 1,0, Teilleistungen 100%

Methoden zur Findung eines angepassten Kostentarifes

Problemstellung und Zielsetzung

Im Hinblick auf die Gesamtrevision der Honorarordnungen war es angezeigt, die Richtigkeit bzw. die Anwendbarkeit der SIA-Tarif-A-Formeln und deren Werte einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Als Zielsetzung galt, dass alle wesentlichen Kosteneinflussfaktoren miteinbezogen werden sollen, wie

- Entwicklung der Lohn- und Baukosten (Indexentwicklung),
- Verhältnis zwischen der Höhe der Bausummen und dem Leistungsaufwand (Funktion zwischen Bausumme und Honorar = Honorargrundformel),
- Komplexität und Art der Aufträge, strukturelle Änderungen der Auftragsanforderungen und Bearbeitungsmethoden (Schwierigkeitsgrade bzw. Tarifklassen),
- Leistungsumfang, Arbeitszuordnung, Phasen der Auftragsabwicklung, Entscheidungsschritte (Leistungsbeschrieb und Teilleistungen).

Für die Anpassung des SIA-Tarifs A wurden die folgenden Methoden zur Diskussion gestellt.

Indexmässige Anpassung

Die SIA-Honorarordnungen, Ausgabe 1969, sehen eine indexmässige Anpassung vor. Aus Bild 1 sind die indexmässigen Auswirkungen ersichtlich. Der Honorarprozentsatz betrug 1969 bei einer Bausumme von 1 Mio Fr. und einem Schwierigkeitsgrad $n = 1{,}0$ 9,7%. Infolge Bauteuerung kostet dieses Bauwerk heute 2,218 Mio. Fr. Bei gleichbleibender Honorargrundformel würde der Honorarprozentsatz nur noch 8,65% betragen. Damit jedoch – infolge der Lohnteuerung – geldwertmässig ein adäquates Honorar erzielt wird, müsste der Honorarprozentsatz auf 11,52% festgesetzt werden.

Eine indexmässige Anpassung kann bei einer Gesamtrevision nicht befriedigen, da diese nicht alle Kosteneinflussfaktoren berücksichtigt. Als Plausibilitäts- bzw. Vergleichstest kann diese Methode dienen.

Ausgewählte repräsentative Beispiele

Die Durchführung einer gesteuerten, limitierten Umfrage für die Beibringung ausgewählter Beispiele muss den streng wissenschaftlichen Regeln der Repräsentativität genügen. Da die Grundlagen für eine einwandfreie, repräsentative Struktur fehlen und die Aussagerichtigkeit der wenigen ausgewählten Beispiele nicht unbedingt feststand, wurde auf diese Methode verzichtet.

Breit angelegte Umfrage

Im Hinblick auf die grosse Bedeutung einer realistischen Honoraranpassung wurde eine gesamtschweizerische, breit angelegte Umfrage gewählt. Da eine freiwillige Umfrage Zufälligkeiten unterworfen sein kann, war zu überprüfen, ob die verarbeiteten Nachkalkulationsbeispiele die effektiven Gegebenheiten widerspiegeln. Ein Retrostruktur-Vergleich zeigte, dass die Umfrage in bezug auf

- die Art und Grösse der Büros ausgewogen war,
- die Nachkalkulationsbeispiele eher zu tiefe Lohn- und Selbstkostenansätze aufwies,
- die finanziellen Ergebnisse der Nachkalkulationsbeispiele als realistisch bezeichnet werden konnte,
- die Schwierigkeitsgradabstufung, Teilleistungsprozente und externe Einflussfaktoren nur bedingt bzw. tendenziell aussagefähig sind.

Auswertung der Nachkalkulationsbeispiele

Aufarbeitung der Nachkalkulationsbeispiele

Die Auswertung erstreckte sich auf die in Tabelle 2 gezeigten Beispiele.

Da die Nachkalkulationsbeispiele in bezug auf

- technischen Schwierigkeitsgrad
- Anteil Teilleistungen
- zeitliche Abwicklung

unterschiedliche Basiswerte aufwiesen, mussten diese Beispiele auf eine vergleichbare Grundlage gestellt werden.

Für die Ermittlung der Honorargrundformel wurden die Beispiele transformiert auf

- mittleren Schwierigkeitsgrad (Kl. ½ (II+III), n = 1,0; Kl. 3)
- Gesamtleistungen (alle TL neu = 100%)
- Index-Stand Oktober 1979.

Tabelle 2. Anzahl verwendbarer Beispiele

	SIA-Honorarordnungen 102	103	108	Total
- Bei Visura eingegangen	260 100%	350 100%	50 100%	660 100%
- Kontrolle nicht bestanden: - formelle Kontrolle - Plausibilitätstest - Transformationszulässigkeit	24	56	11	91
- Verwendbare Nachkalkulationen	236	294	39	569
in Prozenten	91%	84%	78%	86%

Ermittlung der Honorargrundformel

Aufgrund der vergleichbaren Nachkalkulationsbeispiele war nun zu untersuchen, ob die «Schwerlinie der Punktescharen» einer mathematischen Formel folgen. Computerunterstützt wurde die optimale Lage einer Kurve nach der Formel $x + y/\sqrt[e]{B}$ gesucht. Die theoretisch optimale Formel hätte gleitende Exponenten und variable x- und y-Werte ergeben. Bei fixen Exponenten und fixen x- und y-Werten erfolgt die kleinste Abweichung bei folgenden Exponentenwerten

SIA-HO 102 und 103: $e = 2{,}9$
SIA-HO 108: $e = 3{,}7$.

Ausser bei SIA-HO 108 liegen die Exponentenwerte praktisch bei der heutigen Degression $\sqrt[3]{B}$.
Aus Praktikabilitätsgründen wurde die heutige SIA-Formel
$p = x + y/\sqrt[3]{B}$, bzw. $K_1 + K/\sqrt[3]{B}$
beibehalten.

Um die Auswirkungen der Lage der Kurve besser sichtbar zu machen, wurden für die Studie auch Bausummen-Tranchen gebildet und die Schwerpunkte innerhalb der Bausummen-Tranchen miteinander verbunden (siehe Bild 2).

Aufgrund der Nachkalkulationsbeispiele ergeben sich die in Tabelle 3 dargestellten Werte für die Honorargrundformeln bei n = 1,0.

Tabelle 3. Werte für die Honorargrundformeln bei n = 1,0

Honorarordnung	HO 102		HO 103		HO 108	
	K_1	K_2	K_1	K_2	K_1	K_2
Indexstand Okt. 79	5,25	690	5,20	655	6,20	780
Indexstand Okt. 82 (Vorschlag für 1984)	5,40*	680*	5,40	680	6,43	810

*) Anpassung in Berücksichtigung Einsprachen «Gelbe Fassung»

Tabelle 4. Honorare bei Aufindizierung von i_L und i_B 1982

HO-1969 aufindiziert		HO 102	HO 103	HO 108
- Bausumme	Fr.	2,118 Mio	2,218 Mio	2,151 Mio
- Honorarprozentsatz	%	11,06%	11,52%	13,22%
- Honorar	Fr.	234 251.–	255 514.–	284 362.–
in Prozenten	%	100%	100%	100%

Tabelle 5. Honorare gemäss vorgesehenem Kostentarif, i_L und i_B 1982

HO-1984		HO 102	HO 103	HO 108
- Bausumme	Fr.	2,118 Mio	2,218 Mio	2,151 Mio
- Honorarprozentsatz	%	10,70%	10,61%	12,70%
- Honorar	Fr.	226 520.–	235 472.–	273 297.–
in Prozenten	%	96,7%	92,2%	96,1%

Grundlagen und Prämissen für die Arbeiten in den Revisionskommissionen

Honorargrundformeln

Die entsprechend Tabelle 3 erarbeiteten Honorargrundformeln wurden von der Kommission für Tarifstruktur den Revisions-Kommissionen vorgegeben. Von den eingangs aufgeführten Zielsetzungen deckt die Honorargrundformel die Kostenentwicklungen, die Funktion zwischen Bausumme und Honorar und die strukturellen Änderungen der Auftragsanforderungen und Bearbeitungsmethoden ab und setzt voraus, dass der Leistungsumfang für eine Gesamtleistung derselbe geblieben ist.

Baukategorie bzw. Schwierigkeitsgrad

Die Honorargrundformel entspricht dem mittleren Schwierigkeitsgrad n = 1,0. Aufgrund der Kataloge der Bauwerksarten wurde von den Revisions-Kommissionen die prozentuale Verminderung bzw. Erhöhung gegenüber dem Mittelwert je nach technischer Komplexität und Anforderung festgelegt. Als Vergleich standen den Kommissionen die heutige SIA-HO sowie bezüglich tendenziellen Aussagen die Auswertungen der Nachkalkulationsbeispiele zur Verfügung. Im weiteren wurden die Proportionalitätsfaktoren durch Modellbeispiele und Zusatzumfragen überprüft.

Durch die Einführung des Multiplikationsfaktors n schlossen sich die Revisions-Kommissionen HO 102 und 108 den Überlegungen der HO 103 an, dass eine Differenzierung, d.h. eine Wertung des Schwierigkeitsgrades proportional vorgenommen werden soll.

Leistungsumfang, Teilleistungen

Ausgehend von der Forderung, dass im allgemeinen 100% Grundleistungen für die ordnungsgemässe Erfüllung eines Auftrages genügen sollen, musste bei der HO 102 der Änderung des Prozentsatzes von 138% auf 100% in der Honorargrundformel Rechnung getragen werden.
Mit der Neuformulierung des Leistungsbeschriebes war zu überprüfen, ob Mehr- oder Minderleistungen entstanden sind, die bei der Grundformel korrigierend berücksichtigt werden müssten. Es wurde festgestellt, dass die 100% Grundleistungen den früheren Gesamtteilleistungen ungefähr entsprechen.

Die Aufteilung in Teilleistungsprozentsätze konnte nur teilweise mit den Nachkalkulationsbeispielen überprüft werden.

Externe Einflussfaktoren

Die Auswertung der Nachkalkulationsbeispiele zeigte, dass z.B. regionale, finanzielle und/oder organisatorische Gegebenheiten, die durch den Auftragnehmer nicht beeinflusst werden können, sich positiv oder negativ auf den Aufwand auswirken. Diese Vereinfachungen oder Erschwernisse können in der neuen HO über den Korrekturfaktor bzw. durch eine Anpassung der Schwierigkeitsgrade berücksichtigt werden.

Volumentarif bei HO 102

Im Sinne eines Versuches, dem Kostentarif eine Alternative gegenüberzustellen, hat die Revisions-Kommission HO 102 eine Honorarberechnungsmethode nach dem umbauten Raum erarbeitet. Nach Vorliegen praktischer Erfahrungen kann die weitere Anwendung dieser Honorarberechnungsmethode geprüft werden.

Finanzielle Auswirkungen

Indexmässiger Vergleich

Bei der Auswertung der Nachkalkulationen wurde festgestellt, dass die Soll-Honorarkurven 1979 unter den auf die Indices 1979 aufkontierten Ist-Honorarkurven liegen. Der nachfolgende Plausibilitätstest bestätigt vorgenannte Feststellung.

Bei einem Testhonorar von 1 Mio. Fr. Bausumme 1969, bei i_L und i_B 1967 und dem mittleren Schwierigkeitsgrad ergeben sich bei einer Aufindizierung auf i_L und i_B 1982 die honorarrelevanten Daten gemäss Tabelle 4.

Der in den neuen Ordnungen vorgesehene Kostentarif ergibt vergleichsweise die in Tabelle 5 zusammengestellten Honorare. Demzufolge liegt der neue Kostentarif geldwertmässig unter demjenigen der Ordnung 1969.

Vergleich repräsentativer Beispiele

Anhand von repräsentativen Beispielen und von Modellbeispielen wurde ein Vergleich angestellt, um die durchschnittlichen finanziellen Auswirkungen des neuen Kostentarifs aufzuzeigen. Dabei wurden die Resultate nach alter und neuer Berechnungsart, alter und neuer Einstufung in Schwierigkeitsgrade und auf der Basis gleicher Indexstände einander gegenübergestellt.

Die finanziellen Auswirkungen der repräsentativen Beispiele ergeben nach neuem Kostentarif gegenüber der heute gültigen HO-1983 die in Tabelle 6 dargestellten durchschnittlichen Honorarerhöhungen.

Die unterschiedliche Erhöhung ist wie folgt erklärbar: Die durchschnittlich höchste Erhöhung bei Ordnung 108 beruht auf einem Nachholbedarf. Die Ansätze der Ordnung 108 lagen bereits bei der Inkraftsetzung 1969 zu tief. Die Rationalisierungseffekte bei statischen Berechnungen (EDV-Einsatz) liegen am höchsten, während Rationalisierungseffekte bei Bauten durch kompliziertere Genehmigungsverfahren und vermehrten administrativen Aufwand wieder teilweise zunichte gemacht werden.

Tabelle 6. Durchschnittliche Honorarerhöhung gegenüber HO-1983

HO 102	HO 103		HO 108
	Gesamtanlagen	Tragkonstruktion	
rd. 10%	rd. 7%	rd. 4%	rd. 12%

Tabelle 7. Durchschnittliche Honorarreduktion gegenüber aufindizierten HO-1969

HO 102	HO 103		HO 108
	Gesamtanlagen	Tragkonstruktion	
rd. 6%	rd. 7%	rd. 12%	rd. 5%

Ein Vergleich der finanziellen Auswirkungen der repräsentativen Beispiele nach neuestem Kostentarif und der geldwertmässig aufkontierten HO-1969 ergibt Honorarreduktionen gemäss Tabelle 7.

Schlussbemerkung

Gegenüber früheren Honorarrevisionen verfügte der SIA für die Festlegung des Kostentarifs zum ersten Mal über eine repräsentative und relativ breit abgestützte Datenbasis. Mit viel Einsatz und Aufwand der SIA-Kommissionen wurde versucht, einen Kostentarif zu schaffen, der - entsprechend dem künstlerischen, innovativen, wissenschaftlichen und konstruktiven Tätigkeitsfeld - Anpassungsmöglichkeiten an die Gegebenheiten offen lässt. Dabei wurde eine faire Interpretation und Anwendung durch beide Partner als selbstverständlich vorausgesetzt.

Adresse des Verfassers: Vize-Dir. *R. Böhny*, Ing. SIA, Gsteigstr. 48, 8049 Zürich.

ETH Zürich

Armin Seiler, neuer Professor für Betriebswirtschaftslehre

Armin Seiler, geb. 1939, Bürger von Niederwil AG, erwarb 1963 an der *ETH Zürich* das Diplom als *Maschineningenieur*. Anschliessend entschloss er sich zu einem Zweitstudium an der *Universität Zürich*, wo er 1969 zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Richtung *Betriebswirtschaftslehre*, promovierte. Seine Dissertation trägt den Titel «Betriebsunfälle - Die Beeinflussung durch die Betriebsführung und die Erfassung ihrer Kosten».

Parallel zu seinem zweiten Studium, von 1964-1969, war Armin Seiler Hauptlehrer für Mathematik und Physik am Wirtschaftsgymnasium in Zürich. Anschliessend wechselte er als Management Consultant zum amerikanischen Beratungsunternehmen McKinsey & Cie. Für diese war er über fünf Jahre tätig, in den Jahren 1972 und 1973 in den Vereinigten Staaten. Nach seiner Rückkehr in die Schweiz entschloss er sich 1974, in die Industrie zu wechseln.

Während dreier Jahren leitete er das Blech-Service-Center der Dr. Ing. Koenig AG in Dietikon. Darauf wechselte er in die Industrieholding Cham AG, wo er 1978 als Delegierter des Verwaltungsrates die Gesamtverantwortung für die Papierfabriken Cham-Tenero AG übernahm. 1979 wurde ihm auch die Führung der Gutor-Gruppe in Wettingen übertragen, die Ende 1980 veräussert wurde. Seit 1981 war er auch für die Trasfer SA in Molinazzo di Monteggio zuständig. Da sich Armin Seiler mit den massiven Redimensionierungsideen der Familieninhaber für die Papierfabriken Cham-Tenero AG nicht identifizieren konnte, entschloss er sich 1982, der Berufung an die ETH Zürich Folge zu leisten.

Sein neues Amt hat Armin Seiler am 1. April 1983 angetreten. Seine Lehr- und Forschungstätigkeit will er auf die Gebiete «Betriebswirtschaftliche Rechnungsführung» und «Marketing» konzentrieren. Bei der Erfüllung des Lehrauftrages beabsichtigt er, auf die analytischen Fähigkeiten der ETH-Studenten aufzubauen. Nach Vermittlung der wesentlichen Grundlagen und Begriffe möchte er rasch mit Hilfe von Fallbeispielen und Entscheidungssituationen den Studenten forcieren, betriebswirtschaftliche Überlegungen anzustellen. Dabei geht es ihm weniger um die Vermittlung einer umfassenden und abgerundeten Lehre als um die Sicherstellung, dass der Student lernt, sich in verschiedenen Situationen betriebswirtschaftlich zweckmässig zu verhalten. Armin Seiler ist der Meinung, dass der in die Industrie wechselnde ETH-Absolvent wesentlich mehr davon hat, wenn er das «Spiel» mit betriebswirtschaftlichen Zahlen und Untersuchungen beherrscht, als wenn er im Detail kennt, welche theoretischen Überlegungen hinter den einzelnen Zahlen stecken.

Armin Seilers Forschungsinteresse gilt der *Entscheidungsfindung im Industrieunternehmen*, vorwiegend in Situationen, wo Marketingüberlegungen und/oder betriebswirtschaftliche Rechnungsdaten den Entscheidungsvorgang wesentlich prägen. Aufgrund seiner Praxiserfahrung ist er intuitiv der Überzeugung, dass noch in vielen Unternehmungen - insbesondere in kleineren und mittleren - Entscheidungen in Unkenntnis der tatsächlichen Gegebenheiten gefällt werden. Dabei sei dies nicht allein die Folge von persönlichen und emotionalen Motiven, die das betriebswirtschaftliche Handeln immer beeinflussen werden. Oft liege der Grund auch darin, dass die notwendigen betriebswirtschaftlichen Analysen unvollständig wären oder verwirrend interpretiert und kommuniziert würden. In seiner Forschungstätigkeit will Armin Seiler daher etwas mehr Einblick in die betriebswirtschaftliche *Entscheidungsfindung* in der Industrie schaffen und *praxisgerechte Hilfsmittel* (inkl. Ausbildungshilfsmittel) für bestimmte Entscheidungssituationen entwickeln. Seine Forschung will Armin Seiler in Zusammenarbeit mit der Industrie durchführen. Damit will er auch sicherstellen, dass seine Lehrtätigkeit praxisnah bleibt und für den Studenten stets aktuell ist.